

論文

日本の大企業の コーポレート・ガバナンス構造の特質 —— アンケート調査を素材に ——

柳川 高行・船田 眞里子

The Characteristics of the Corporate Governance Structure of the Japanese
Large Stock Corporations
: Based on Corporate Questionnaire

YANAGAWA Takayuki

FUNADA Mariko

1. はじめに

本論文は、文部省科学研究費による研究「コーポレート・ガバナンスの国際比較研究」（基盤研究B、課題番号09430024研究者代表 平田光弘―橋大学名誉教授・東洋大学教授）の研究成果『経営環境の変化と日本型コーポレート・ガバナンスの未来像に関するアンケート調査結果報告』（2000年3月）⁽¹⁾⁽²⁾の原データを素材に、この研究グループに所属していた柳川と、データ集計で柳川に協力した船田との両名によって3種類の独自分析を行なったものである。

第2章は、船田により初稿が執筆され、その元原稿に柳川が若干の加筆修正を行ない、2000年9月に「日本計量行動学会第28回大会」に於いて連名で報告したもの⁽³⁾が元となっている。

第3章は、上記の『アンケート調査結果』⁽²⁾内の、「経営環境の変化と日本型コーポレート・ガバナンスの未来像に関する経営者アンケート」（報告書17―53ページ）を素材に、アンケート調査結果の中から興味深いデータを選び出し、まず柳川により「データ・インプリケーション」の初稿が書かれ、その元原稿に船田が若干の加筆修正を行ない成立したものである。

第4章は、上記報告書〔2〕の中の、「我が国のコーポレート・ガバナンスに関する監査役アンケート」（55―68ページ）と上述の経営者アンケートの一部を素材に、そのいくつかのデータに関して、まず柳川により「データ・インプリケーション」の初稿が書かれ、その元原稿に船田が若干の加筆修正を行ない成立したものである。

参考文献

- 〔1〕 菊池敏夫、平田光弘編著、企業統治の国際比較、文眞堂、2000年。
- 〔2〕 平田光弘、他：コーポレート・ガバナンスの国際比較研究、平成9年～平成11年度科学研究費補助金 基盤研究(B)(1)研究成果報告書、『経営環境の変化と日本型コーポレート・ガバナンスの未来像に関するアンケート調査結果

報告書』(全78ページ)、2000年。

- 〔3〕 船田真里子、柳川高行、2000年、「経営者を対象としたアンケート調査に基づく企業の類型化と未来像 ―コーポレート・ガバナンスを中心として―」、『日本行動計量学会第28回大会発表論文抄録集』、39－40ページ。

第2章 経営者を対象としたアンケート調査に基づく企業の 類型化と未来像 ― コーポレート・ガバナンスを中心として ―

1. はじめに

本報告は、文部省科学研究費による研究「コーポレート・ガバナンスの国際比較研究」（基盤研究B、課題番号09430024研究者代表 平田光弘―橋大学名誉教授・東洋大学教授）の研究成果『経営環境の変化と日本型コーポレート・ガバナンスの未来像に関するアンケート調査結果報告』（2000年3月^(1,2)）の源データを素材に、この研究グループに所属していた柳川と、データ集計で柳川に協力した船田との両名によって、独自の分析を行ったものである。

2. 方法

2-1. 調査項目と対象データ

アンケート調査項目は次の9グループに分類される51項目である。

- (1) 企業の概要
- (2) 株主との関係
- (3) メインバンクとの関係
- (4) 労働組合／従業員組合との関係
- (5) 経営者について
- (6) 取締役会について
- (7) 監査について
- (8) コーポレート・ガバナンスの考え方について
- (9) 企業観、企業の目標

アンケートは、東京証券取引所第1部上場非金融企業1,193社に
対して行われた。有効回答数は232で、これを源データとした。

2-2. 解析方法

次の手順で解析を行った。

- (1) オリジナルデータ中の選択項目に関して全ての項目に有効回答しているデータを選択して解析の対象データとする。
- (2) 各項目に関して度数分布表を作成し、(1)の条件を満足しないデータも含む場合と比較する。
- (3) クロス表を作成し、結果をグラフ表示する。
- (4) (2)と同様にデータ抽出を行わない場合の結果と比較する。
- (5) 各項目について、カテゴリの平均値が0、標準偏差が1となるようなスコアを付与する。
- (6) (5)のスコアを用いて項目間の相関係数を算出し、相関関係の強い項目を選択する。
- (7) 相関関係の少ない項目を抽出し、企業をグループ化する。
- (8) さらに(7)の項目に関して数量化Ⅲ類を活用して解析を行い、企業のグループ化を試みる。

3. 結果

前述のアンケート調査により得られた有効回答数で、選択肢回答に関してすべて回答しているデータは46であった。図1はデータ抽出前と後とで比較した企業の資本金の分布である。抽出データの方がやや資本金が多い傾向にあるが、分布は酷似しており、企業規模に関しては抽出データが今回の調査データの特徴を失わない部分集合であることを示している。

図2は質問項目「最も重視している取締役会の機能」に関する抽出前後の比較図である。横軸が選択肢の内容、縦

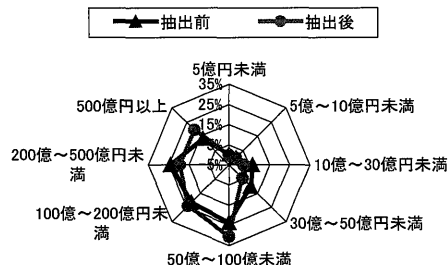


図1 抽出前後の企業の資本金の比較

軸が相対度数である。このグラフは選択肢が多数あるにもかかわらず回答がほぼ3選択肢に集中しており、企業はこの項目により3分類可能であることがわかる。このような回答の偏り（集中）は質問項目(5)～(9)に関して顕著に見られ、項目を限定して企業を分類すると2～数個のグループに分類できた。

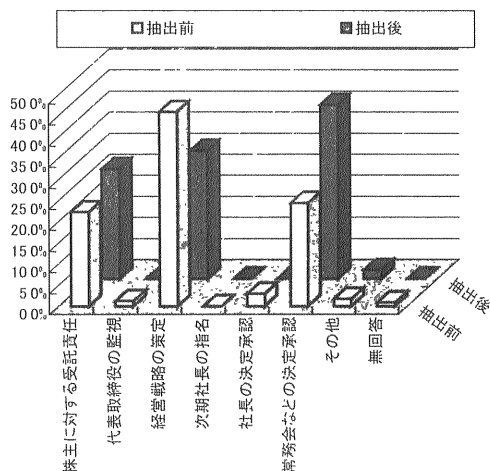


図2 抽出前後の「最も重視している取締役会の機能」に関する分布の比較

4. 考察

アンケート調査の項目数を、レーダーチャートを使用して表示すると図3のようになる。コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査であるため、取締役会、監査、コーポレート・ガバナンスに関する質問項目が他と比較して多く、目的に相応しい構成をしている。この構成と解析の結果から、コーポレート・ガバナンス等の質問項目を中心とした分類が本アンケートによる企業分類では有効であることがわかる。

5. まとめ

アンケート調査に基づく企業の類型化等からコーポレート・ガバナンス

に関する日本企業の特徴化を行うと、次のようにまとめられる。

- (1) 日本においては、経営者は、株主重視の経営ならびに経営効率の改善のために、企業統治の問題に取り組んでいる。

- (2) 経営不祥事の防止や地域社会との共生といった問題については、経営者の意識は希薄である状況がうかがえる。

- (3) 経営者が、企業統治の改善として、執行役

員制の導入や取締役会の改革、さらには株主重視の経営に積極的に取り組む姿勢を持っていることが明らかになった。

- (4) 一部の学者が主張しているような企業目標としての雇用維持は、実際の経営者の間には浸透していないことが明らかとなっている。経営者は、従業員を重要な利害関係者として考慮するものの、雇用維持を主要な企業目標とはしていない。

- (5) 現在の与えられた環境の中で、監査役は精一杯の努力をしており、これ以上、商法上の権限を強めていっても、企業統治の改善にはつながらないのではないか、ということが示唆される。

- (6) 商法の改正が監査役強化に重きが置かれているという状況に対して、監査役自身は、企業統治の改善には監査役会の改革よりも他の問題が重要であると認識している。

- (7) 現時点では、日本においては、機関投資家は企業統治にほとんど役割を果たしていない。

なお数値データを含む詳細は、報告時に提示する。

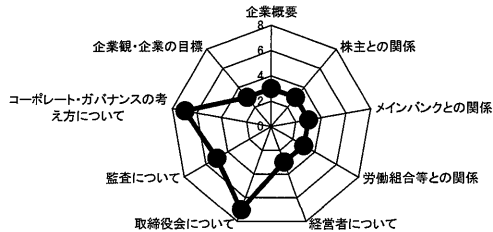


図3 各項目中の質問数

参考文献

- (1) 菊池敏夫、平田光弘編著、企業統治の国際比較、文眞堂、2000.

柳川 高行・船田真里子

- (2) 平田光弘、他：コーポレート・ガバナンスの国際比較研究、平成9年度～平成11年度科学研究費補助金 基盤研究(B) (1) 研究成果報告書、2000.

第3章「経営環境の変化と日本型コーポレート・ガバナンスの未来像」に関する経営者アンケート

調査結果とデータ・インプリケーション

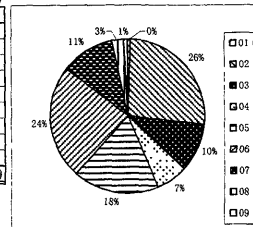
以下に於いて経営者アンケート調査結果のいくつかとそれについてのデータ・インプリケーションを論述していくこととしたい。調査結果前の時計文字と番号は、報告書〔2〕に於ける通し番号である。

II. 株主との関係について

1. 貴社は経営を行う上で、以下の株主のうちどれを重視していますか(複数回答可)。

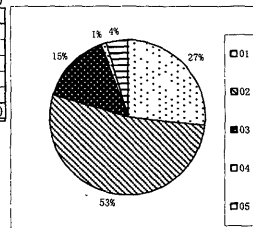
(複数回答有り)		(人)			
項目	割合	回答	1位	2位	3位
01 政府・地方公共団体	0%	3			
02 金融機関(投資信託を除く)	26%	176			
03 投資信託	10%	68			
04 証券会社	7%	45			
05 事業法人等	18%	121			
06 個人	24%	160			
07 外国人(法人+個人)	11%	73			
08 その他	3%	18			
09 無回答	1%	5			
計	100%	669	0	0	0

(注)その他については別表参照



2. 貴社は、1. で選んだ株主をどの程度重視していますか。

		(人)			
項目	割合	回答	1位	2位	3位
01 非常に重視している	27%	62			
02 かなり重視している	53%	123			
03 ある程度重視している	15%	34			
04 その他	1%	3			
05 無回答	4%	10			
計	100%	232	0	0	0



DI No.1.

データ・インプリケーション (その1)

なぜ金融機関は、企業の最も重要視する株主となりうるのだろうか

日本の大規模株式会社に固有の株式所有構造に「株式の相互持ち合い(cross ownership)」があり、それは外資による株の買い占めを通しての

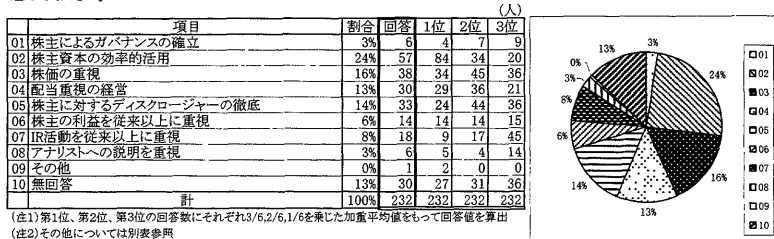
経営権の奪取を、企業集団間の株式取得コストを極小化しつつ相互に持ち合うという「**集団的経営権保障 (collective management security)**」によって防ぐ為のシステムであると言うことができる。金融機関が最もdominantな株主として企業に認知されているのは、個人株主よりもはるかに大量の株式を相互持ち合いにより保有しており、持ち合いの解消行為という「**制裁力 (negative sanction)**」を有しているからであると考えられる。^(注1)

株式の相互持ち合いを可能にしていく制度として機能したのは、金融機関を中心とした「企業集団」というネットワーク組織の歴史的形成と「**第三者割当増資**」を取締役会決議によって決定できるという商法改正であった。その意味で「**法は経済に従う (Law follows economy.)**」という命題が日本では部分的に成立してきたと言えるかもしれない。特に日米における「**独占禁止法**」の大きな機能的差異と眠れる番犬と揶揄される「**公正取引委員会**」の活動のpoorさをみても、日本に於いては法は経済に従属していると言えるのかもしれない。^(注2)

金融機関がdominantな株主として企業に認知されている第2の理由は、日本企業に特有の財務構造として「**借入資本過剰依存構造**」が存在していることに求められる。第2次大戦後の**復興金融公庫**を介しての政府から私企業への迂回融資に端を発し、**日本興業銀行**、**日本長期信用銀行**、**日本輸出入銀行**、**日本開発銀行**等の政府系金融機関の融資を呼び水としての**民間銀行からの借入れ (間接金融)**は、日本人の株嫌いということから生じた**株式市場の未成熟**と相俟って、日本企業には金融機関が強力な**債権者資本**として君臨することを生じさせてきたと言うことができる。^(注3) 金融機関は、「融資引き上げ」という第2の強力な制裁力を背景にして、dominantな株主として企業によって認知されているのだと言えよう。

日本の大企業のコーポレート・ガバナンス構造の特質

3. 株主重視の経営という場合、貴社ではそれをどのように理解しておられますか。以下の選択肢からそれに最も近いものを順に三つ選んでください。



DI No.2.

データ・インプリケーション (その2)

株主重視経営とは、なぜ株主資本の効率的活用を意味しているのだろうか

株主重視経営を日本企業に近年強く要請してきているのは、企業活動のグローバル化、及び資本のグローバル化に伴う**外国人株主の増大**であると考えられる。日本企業の株主構造は、法人株主優位であることに加え、日本独特の**株式の相互持ち合い**により、法人株主は経営権に容喙しない silent stockholderとして長年行動してきており、彼らは配当の増額と株価の上昇とを経営者に実質的に要求してこなかったと言うことができる。

これに対して外国人株主は、株主の権利の保証としての配当増加と株価の上昇を企業に求める voicing stockholder として行動する。配当増加と株価の上昇を可能にしていくものが株主資本の効率的活用度合いを客観的に示す投資収益率 (ROI) であると思われる。経営者に対する**株主による利益上昇圧力**の存在が、日本の大企業に株主資本の効率的活用を強くかつ広範囲に要請してくるようになったと言えよう。

さらに近年の景気の悪化と、**経済の持続的成長と企業の持続的成長**とがともに不可能となってきた状況の中で、**企業の倒産**や従業員リストラが常態化しているが、倒産防止力としての企業の高い独自の組織能力の**オペレーショナルな代理変数**として株主資本の効率的活用度合いとしてのROIが従来以上に強く意識されるようになったのであると思われる。

DI No. 3.

データ・インプリケーション（その3）

株主重視経営とは、なぜ配当重視の経営を意味しているのだろうか

日本の大規模株式会社の配当政策は、第2次大戦後一貫して「**安定配当政策**」と一般に称されるものであり続け業績の高低にかかわらず原則として定額の配当が実施されてきた。利益分配プランとしての**ボーナス制度**が日本企業に於いては、月給以外の定額一時金へと変質したのと同じように、株主への配当も企業利益と連動した利益分配プランとしてではなく、借入金に対する定額の利子支払いに準じて行なわれており、このことは「**配当の利子化**」と呼ばれてきた。

日本型ボーナス制度が日本社会と調和的な日本的合理性を有し続けてきたことと同様に、日本型配当政策は、第3者割当増資形式による経営権の外国人株主（企業）からの集团的防衛という非利益目的に基づく株式の相互持ち合いに於いては^(註4) **配当コスト**を配当金の相殺により**極小化**していき、成長原資としての内部留保金を極大化していくことに貢献する日本的合理性を有していたと言うことができる。^(註5)

先述したように、日本企業では、**企業業績と金融機関業績の悪化**と、外国人による企業所有への**ナショナリズム的アレルギーの低下**とによって、株式の相互持ち合いが解消の方向へ向かっており、他方に於いて**純粋な投資行動**のひとつのoptionとしての株式保有が内外の個人株主や機関投資家により実行され始めてきており、日本企業の配当政策も、株主利益の実現という意味での配当重視へと変化せざるをえないと言うことができよう。

DI No. 4.

データ・インプリケーション（その4）

株主に対するディスクロージャーの徹底がなぜ株主重視経営に於ける第3位になるのだろうか

コーポレート・ガバナンスに於いて中心的概念とされるのは、説明責任 (accountability) と経営の透明性 (transparency) である。

株主に対するディスクロージャーとは、経営の透明性を確保し、経営者の説明責任の実行を部分的に保証するものである。株主資本が実際に効率的に運用されているのかどうかや、株主に対する配当額が適切かどうかとも企業情報の適切なディスクロージャーを不可欠の前提条件としていると言えよう。

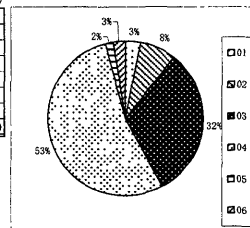
株主に対するディスクロージャーの効果は、決して上述の内容に限定されるものではなく、株主の将来に渡るリスクマネジメントにとっても必要不可欠である。株主の権利と自己防衛とを保障するためにも企業情報の十分な開示は行なわれねばならないであろう。(注6)

Ⅲ. メインバンクとの関係について

1. 貴社が主たる取引銀行に最も期待するものはなんですか、一つ選んで回答してください。

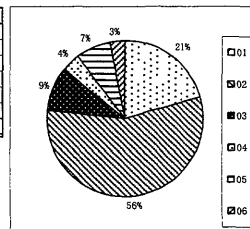
(複数回答有り)		(人)				
項目	割合	回答	1位	2位	3位	
01 経営破綻時の救済	3%	7				
02 経営のアドバイス役	8%	18				
03 投資に必要な資金の供給	32%	74				
04 総合的な金融サービスの提供	53%	125				
05 その他	2%	4				
06 無回答	3%	6				
計	100%	234	0	0	0	

(注) その他については別表参照



2. 貴社が万一経営危機に陥った場合、主たる取引銀行はどこまで支援してくれると思いますか。

		(人)				
項目	割合	回答	1位	2位	3位	
01 当然支援してくれると思う	21%	48				
02 状況によって支援してくれると思う	56%	130				
03 それほど支援してくれないと思う	9%	21				
04 ほとんど支援してくれないと思う	4%	9				
05 どちらとも言えない	7%	17				
06 無回答	3%	7				
計	100%	232	0	0	0	



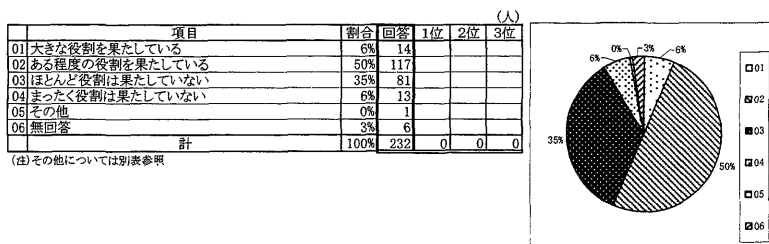
DI No.5.

データ・インプリケーション（その5）

メインバンクの企業救済機能はなぜ期待されてきたのだろうか

メインバンクを中核とした**企業集団**（ネットワーク型企业）は、銀行の**融資系列**であるとともに株式の相互持ち合い構造を有しており、メインバンクと企業とは流行りの言葉を使えば「**戦略的提携**（strategic alliance）」関係に極めて近似した関係にあったと言っても良い。企業はメインバンクとの長期継続的取引と利子支払いというflowの支払い関係を基礎に、**将来の支払いを担保**にして、経営危機に際しては、メインバンクの救済をこれまで期待したし、現実にはメインバンクはその期待に大筋に於いて応えてきたと言えるだろう。さらに**従業員の雇用の維持**は、個別企業に於いて順守すべき**社会的価値**であるとする社会的価値判断が広く存在していたが故に、メインバンクによる企業救済には、**個別企業的期待を超えた、社会的期待**が形成されてきて、それがメインバンクへの**社会的救済圧力**として機能してきたのだと思われる。^{（注7）}

3. 現在、主たる取引銀行は貴社の経営に規律を与えるうえで、どれほどの役割を果たしていると思いますか。



DI No.6.

データ・インプリケーション（その6）

メインバンクは経営に規律を与えてきたか

メインバンクが企業経営に規律を与えてきたのは、メインバンクの2つ

の役割とそれに伴う 2 つの強い潜在的制裁力（potential negative sanctions）の存在であったとすることができる。

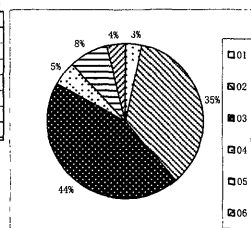
メインバンクはまず第一に、自己資本の出資者（株主）としての役割を果たし、持ち合い株式の売却という潜在的制裁力を有していた。第二に、他人資本の提供者（債権者）としての役割を果たし、融資引き上げ及び追加融資の拒否という潜在的制裁力を有していた。しかしながら、メインバンクは、青木昌彦氏が「状態依存型ガバナンス」と名付けた救済者として「介入」してくることが通常であり、それ以外の場合に企業経営へ介入することは実質的になかった。つまり潜在的制裁力が実態化することは稀なことであったと言って良い。従って従来のメインバンクによる経営規律付与機能はそれほど強くなかったと言って良からう。（注 8）

IV. 労働組合または従業員組合との関係について

1. 貴社は現在、労働組合または従業員組合を会社の経営においてどのように位置づけていますか。最も近いと思われるものを一つ選んでください。
（複数回答有り）

項目	割合	回答	1位	2位	3位
01 経営に対する牽制力	3%	8			
02 従業員の経済的利益の代表としての役割	35%	82			
03 経営におけるパートナーまたは重要な利害関係者の一員	44%	103			
04 組合にはそれほど高い位置づけは与えていない	5%	11			
05 その他	8%	19			
06 無回答	4%	9			
計	100%	232	0	0	0

（注）その他については別表参照



D I No. 7.

データ・インプリケーション（その 7）

労働組合が従業員の利益代表である、ということは何を意味しているのだろうか

日本の大企業に於ける企業内労働組合は、労使協調路線を堅持してきており、終身雇用慣行により実質的に雇用が保障されてきたこともあり、労働者の権利の擁護としては専ら「賃上げ」のみを組織目的としてきたと言って良いであろう。第2次大戦後一貫して賃上げよりも「労働時間の短縮」

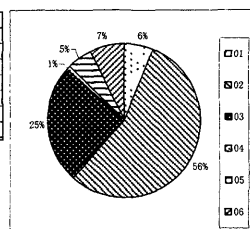
を組織目的としてきた西ドイツ労組（現統一ドイツの労組）と、日本の労働組合は、その実現を目指してきた社会的価値を全く別にしてきたと言えるだろう。

日本の労働組合が従業員の利益代表であると言う時、従業員利益は「所得の持続的上昇」であると結論付けることができるであろう。しかしながら、近年の景気の一般的悪化の中で、企業は「従業員リストラ」を以前ほど回避する努力を余りすることなくかなり安易に行なうようになってきているが、労働組合はリストラ対象者を守ることに関しては無力であることを経験的に露呈しつつある。「雇用を守る」という従業員利益を代表するという行為を日本の労働組合が不十分にしか行っていないことには十分な留意が必要である。

2. 貴社の経営に規律を与えるという点で、現在、労働組合または従業員組合はどれほどの影響力を持っていると思いますか。最も近いと思われるものを一つ選んでください。

項目	割合	回答	(人)		
			1位	2位	3位
01 かなりの影響力をもっている	6%	14			
02 ある程度の影響力をもっている	56%	129			
03 それほどの影響力はない	25%	58			
04 まったく影響力はない	1%	2			
05 その他	6%	12			
06 無回答	7%	17			
計	100%	232	0	0	0

(注) その他については別表参照



DI No.8.

データ・インプリケーション（その8）

労働組合の経営規律付与機能の実体は何だろうか

先述したように、日本の大企業の企業別組合は、第2次大戦直後の不景気の最中に於いて、激しい労働争議を繰り返し、その活動目標の中心は従業員の雇用保障の確保に置かれていた。終身雇用慣行が大企業を中心に定着した後は、労働組合の活動目標は一貫して「賃上げ」に置かれ、結果的にそれを勝ち取り日本は世界一の高賃金国となり今日に到っている。

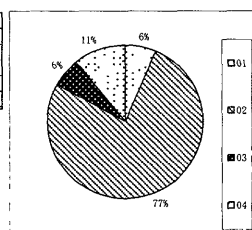
従って労働組合の経営規律付与機能の実体は、企業不祥事の未然防止や

株主利益の保障、あるいは全ステークホルダーに対する適切かつ十分な情報開示等を求めることではなくて、賃上げを可能にする企業規模の持続的拡大、つまり「企業成長」を保障し促進強化する経営意思決定を経営陣に強制することであったと推測しうるであろう。企業のマーケットシェアを増大させていく経営行動、新製品比率を高めていく経営行動、新規事業への多角化行動などが日本の大企業の一般的な経営行動であり続けた、大きな要因のひとつが労働組合による企業成長圧力であったと言えるのではないだろうか。

他方に於いて、労働組合はかつての活動目標であった「雇用の維持目標」を守り抜く気概を長年の間に失い、従業員リストラに対しては原則として経営側の主張を実質的に容認する立場を取ってきたと言っても良からう。労働組合の経営規律付与機能は、決して雇用保障圧力としては今日機能していないことが注意されるべきであろう。

3. 貴社では、今後、企業経営の意思決定において、労働組合または従業員組合の発言力はどのようになるのが望ましいと思っていますか。

		(人)			
項目	割合	回答	1位	2位	3位
01 もっと発言力が強まった方がよい	6%	15			
02 今のままでよい	77%	178			
03 もっと発言力は弱まった方がよい	6%	14			
04 無回答	11%	25			
計	100%	232	0	0	0



DI No.9.

データ・インプリケーション (その9)

労働組合の経営意思決定への発言力が従来通りで良いという時の従来通りとは、どのような意味だろうか

労働組合の経営意思決定への介入は、従来労使協調路線と称されてきたように、経営意思決定は経営陣の専管事項であり、労働組合は実質的に「追認機関」であったに過ぎないと言えるだろう。唯一所得の増大につな

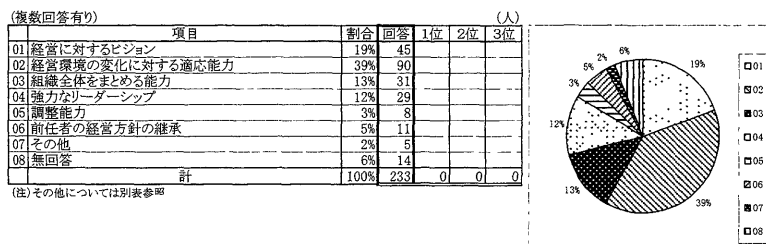
がる経営政策の実施を経営陣に期待していたのが労働組合の実態であったと言えよう。

なぜ労働組合が、inner auditorの役割を果たすことなく、silent unionとして機能してこざるをえなかったかを次に簡単に触れておきたい。日本の労働組合は企業別組合であり、企業の従業員のみによって構成されている。従業員は終身雇用慣行と年功賃金制というアメと、転職市場の未成熟による再就職の著しい困難さという巨大なムチを前に、voiceもexitも実質的に不可能な状況に置かれてきてた。このようなvoiceもexitもできないsilent workerの集合体としての労働組合がsilent unionとならざるをえないことは論理必然的な結果と言えよう。本質的に日本の労働組合は闘争的ではないのである。

経営陣は、労働組合は従来通りのsilent unionであり、経営意思決定を追認してもらえばそれで良いと考えていると推測できるように思われる。(注9)

V. 経営者について

1. ご自身が経営者に任命された理由をどのようにお考えですか。最も近いと思われるものを一つ選んでください。



DI No.10.

データ・インプリケーション (その10)

経営者へ選任されたのは経営環境の変化に対する高い適応能力のためであるという自己認識は正しいのだろうか

バブルの最中からバブルの崩壊を経て現在の長期不況になるまでの大企業の経営者の行動を概観した場合、彼らの多くは、経営環境の変化への適

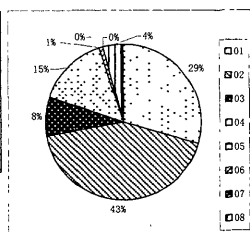
応能力が著しく乏しい人々であったと結論づけることができるのではなからうか。経営者の経営行動は彼らの発言を裏切っていると言わざるをえない。

日本の大企業では、代表取締役会長、代表取締役社長が次の社長を任命することが一般的である。その結果現会長、現社長が自らの好き嫌いや、自分に対する個人的忠誠心の発露の状況、あるいは会長（社長）退任後の自からへの処遇の良し悪し等々の個人的利害を抜きに公明公平に人事を行なうことがなければ、後継社長人事は茶坊主のチャンピオンを選ぶこととならざるをえないであろう。^(注10) 茶坊主チャンピオンの能力は、経営環境変化に対する適応能力では全く無くて、前任者への過剰なまでの個人的忠誠心、好ましい人間関係の形成、退任後の良き処遇の暗黙の約束、自分を脅かすことのない適度な能力、等々のfollowershipであって、決して高いleadership能力ではないことが注意されなければならない。^(注11)

誰が経営を行なっても会社が順調に成長していた時代は、茶坊主チャンピオンが社長になっても経営危機に陥入ることはなかったが、今後は文字通り高い環境適応能力を有したadaptable leaderが社長に任命されなければならないであろう。

2. 後継経営者を推薦する場合、次のどの要素を最も重視されますか。

(複数回答有り)		(人)			
項目	割合	回答	1位	2位	3位
01 経営に対するビジョン	29%	72			
02 経営環境の変化に対する適応能力	43%	105			
03 組織全体をまとめる能力	8%	20			
04 強力なリーダーシップ	15%	36			
05 調整能力	0%	0			
06 前任者の経営方針の継承	1%	2			
07 その他	0%	0			
08 無回答	4%	10			
計	100%	245	0	0	0



DI No.11.

データ・インプリケーション (その11)

後継経営者の任命に降して最も重視するものは、経営環境の変化への適応能力であることは何を意味するのだろうか

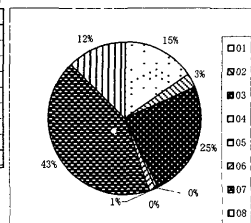
後継経営者の選任基準は、今後は従来の建て前言辭とは別に、必ず「経営環境変化への適応能力」でなければならない。高い環境適応能力を有した経営者は、「時代の要請」であり、「経営環境の要請（situational request）」であり、また「企業的要請（corporate request）」でもあることが強く銘記されなければならない。

日本の経営環境は、かつてのような多数派の茶坊主チャンピオン型経営者にはとても制御できない。今こそ経営能力本位の経営者人事が日本企業に於いても実行されなければならないであろう。(注12)

3. 貴社が執行役員制度を導入している場合、または導入を考えている場合、その目的は何ですか。最も近いと思われるものを一つ選んでください。

		(人)			
項目	割合	回答	1位	2位	3位
01 意思決定の迅速化	15%	36			
02 取締役数の削減	3%	7			
03 意思決定と執行の分離	25%	58			
04 他社かやっているから	0%	0			
05 取締役会の監視機能の強化	0%	1			
06 その他	1%	3			
07 執行役員制度の導入を考えていない	43%	100			
08 無回答	12%	29			
計	100%	234	0	0	0

(注) その他については別表参照



D I No.12.

データ・インプリケーション（その12）

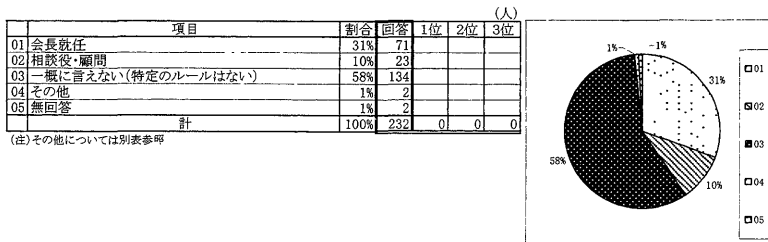
執行役員制度導入の目的は、意思決定と執行の分離である、という発言の本音はどこにあるのだろうか

日本企業の取締役会（意思決定機関）と使用人集団（執行主体）との米国のそれらとの際立った違いは、日本のそれらは人的に全く未分化で両者を兼務している使用人兼務取締役が殆んどであるという実態であった。使用人兼務取締役を使用人と取締役とに人的に分けることは文字通り執行と意思決定とを分離することを意味しているように見えるが果たしてそうだろうか。実は日本の大企業に於ける意思決定の実質的主体は取締役会ではなく常務会（相当機関）であり、取締役会メンバーの殆んどは実質的に執行のみを担っていたに過ぎないと言うことができる。従って執行役員制

度の導入は、形式的な取締役会のダウンサイジングであり、それは従業員リストラの遂行主体による「痛みを分ち合う」儀式的意味合いが強いようにも思われる。

重要なことは意思決定と執行の形式的部分離にあるのではなく、意思決定主体と執行主体のそれぞれに明瞭なresponsibility（実行責任）とaccountability（説明責任）とを分有させていくシステム作りであろう。（注13）

4. 貴社では、社長の退任後の処遇はどのようなになっていますか。



D I No.13.

データ・インプリケーション (その13)

解職後の社長の処遇のルールがない、ことは何を意味するのだろうか

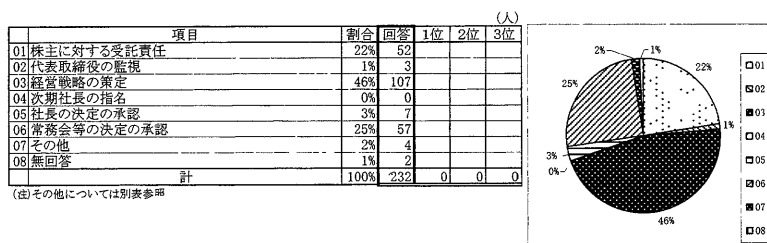
前会長、社長の退任後の処遇ルールが、紛れの無い、一義的なルール化していないことが、前任者と後任者との「暗黙の地位の取引」を可能にし、必要としていると思われる。それが全てではないことに注意して欲しいが、茶坊主チャンピオンが後継者の地位を射止めることができたのは、彼が前任者に退職後も提供し続けることを約束した「利得の束 (bundle of benefits)」が、他の後継者レースの参加者よりも大きかったからだと言えるのではないだろうか。一義的なルールが無ければ、利得の束のデザインは後継者候補者達によってそのレース毎にかなり自由にデザインできることとなるからである。

この利得の束としては、日本企業に特有の「経営者再雇用制度」としての「相談役」、「顧問」という役割と部屋と秘書と車の提供というかなり広

汎に共通に見られるものから、**実質的人事権の掌握、取締役会を牛耳るパワーの温存、機密費の配分等々多種多様なものの組み合わせ**がありうるであろう。(注14) (注15) (注16)

VI. 取締役会について

3. 貴社において、取締役会の機能のなかで最も重視されているものは何ですか。



D I No.14.

データ・インプリケーション (その14)

取締役会の最重要な機能は、常務会等の意思決定の承認機関である、という発言が実質的に意味するものは何だろうか

本来は株主の受託機関であり、株主の代理人である取締役会は、企業の**最高意思決定機関**であるのにも拘わらず、日本の取締役会は「**常務会等の意思決定の承認機関**」に過ぎないというアンケート回答結果は、日本の取締役会が商法による制度設計から著しく分離し、「**お飾り機関 (fringe organization)**」であり、巷間広く流布しているように日本の大企業に於いては取締役会は「**無機能化**」し、「**形骸化**」していることが経験的に明らかにされたと言っても良い。

それでは日本の大企業に於いては、一体何ゆえに取締役会は無機能化 (disfunctioning) しているのであろうか。第一に取締役会メンバーの数が多過ぎる為に迅速な経営意思決定ができないという「**規模による無機能化**」であろう。第二に取締役の人事権は、後述するように経営者によって

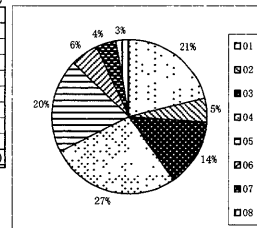
掌握されているから、社長の意思決定に基本的に反論できないという意味でヒラ取締役の意思決定権限は実質的に剥奪されているという「意思決定権限の非所有による無機能化」を挙げることができるだろう。第三に取締役会議事録に関しては、大株主による閲覧権が法的に認められており、公式記録を残したくないという経営陣は取締役会を「ディスクロージャー回避の為に無機能化」させていくのではなかろうか。

しかしながら企業の最高経営意思決定権限は、誰かが必ず担わなければならない。そこで、意思決定のスピード・アップと議事録の公開義務のない常務会という非法的機関が取締役に替わって日本の大企業に一般的に普及したと言えるのではないだろうか。^(注17)

4. 貴社では取締役会の改革としてどのようなことを実行ないし考えていますか(複数回答可)。

(複数回答有り)		(人)			
項目	割合	回答	1位	2位	3位
01 執行役員制度の導入	21%	75			
02 常務会、経営会議などの廃止	5%	17			
03 社外取締役の導入	14%	51			
04 取締役の人数の削減	27%	96			
05 今のままでよい	20%	70			
06 取締役会内に委員会を設置	6%	20			
07 その他	4%	15			
08 無回答	3%	10			
計	100%	354	0	0	0

(注)その他については別表参照



D I No.15.

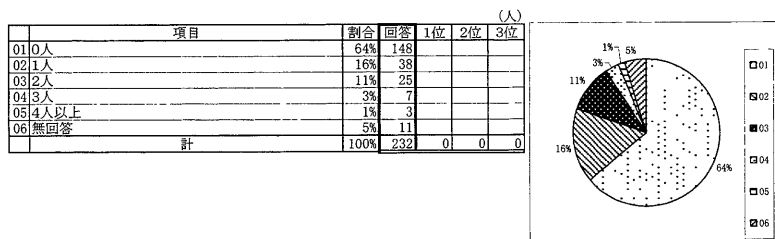
データ・インプリケーション (その15)

取締役候補は社長によって株主総会に推薦される、ことが日本の取締役にどのような特質をもたらしただろう

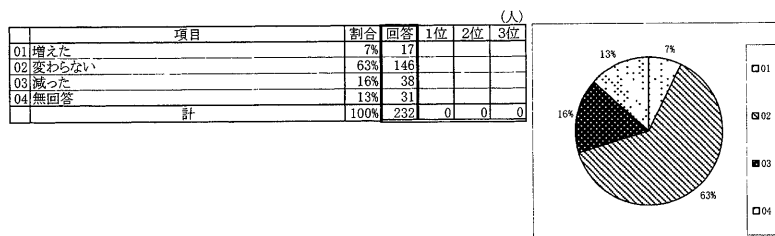
法制度の設計思想上は、取締役は株主総会によって選任され、取締役会メンバーの中から代表取締役社長が互選されることになっているが、実態は法制度設計思想からは大きくズレていて、社長の推薦イコール選任という形で、取締役人事権は社長ないし会長が慣習的に掌握している。さらに取締役に任命されるのは商法上の使用人であるから、社長は彼らの組織的人事権も同時に掌握することとなる。社長・会長以外の取締役は、慣習的

取締役人事権と組織的使用人事権の二重の制裁力（double negative sanctions）によって、その**発言権**（voicing right）を封殺され、「物言わぬ取締役（silent director）」へと変質せざるをえないであろう。物言わぬ取締役に囲まれた裸の王様的な社長・会長は、本人が高い経営能力と高い倫理感とを併せ持っている希有な例外を除き、「腐食する地位（corrupting position）」となる高い可能性に満ちている。日本の経営効率の国際比較での低劣さと、企業不祥事の多さが、「**実質的経営者独裁制**」の抱える負の部分の浮彫りにしていると言えるのではなかろうか。

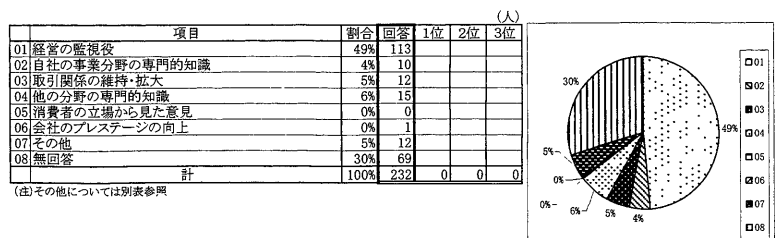
7 -a. 社外取締役は何人いますか。



7 -b. 5年前に比べて、社外取締役の人数の変化はどうか。



7 -c. 社外取締役に何を期待していますか（複数回答可）。



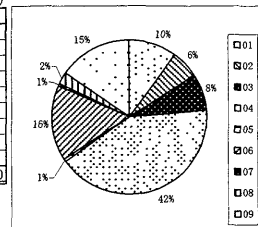
(注) その他については別表参照

日本の大企業のコーポレート・ガバナンス構造的特質

7-d. どのような分野の人が社外取締役として望ましいですか(複数回答可)。

(複数回答有り)		(人)			
項目	割合	回答	1位	2位	3位
01 弁護士	10%	36			
02 コンサルタント	6%	21			
03 取引銀行	8%	27			
04 他の業界の経営者	42%	149			
05 消費者団体	1%	2			
06 学識経験者	16%	57			
07 環境団体の代表	1%	2			
08 その他	2%	8			
09 無回答	15%	55			
計	100%	357	0	0	0

(注)その他については別表参照



D I No.16.

データ・インプリケーション (その16)

社外取締役には経営の監視役を期待しながら、なぜ量的に増やそうとしないのか、社外取締役の適任性をどう考えたら良いのか

社外取締役に経営監視機能を期待しながら、量的に増やしたくないという回答結果は、日本の経営者の典型的なダブル・スタンダード状況を示唆するものであるように思われる。経営内容に余り細かく介入されるのは、自からの権限への侵害のように見えるので心底では歓迎できないという本音と、取締役ポストは社内昇進者の既得権であり、それら社外出身者にみすみす渡すのは実はイヤだという本音とが透けて見えるように思われる。企業秘密の保持と競争戦略上、同業経営者が社外取締役に不適任である、という考えは一応リーズナブルであると思われる。(注18)

(注1) 株式の相互持ち合いは近年解消の方向に向かっている

経営権の集团的保障システムとしての株式の相互持ち合い構造に於ける金融機関の相互持ち合い株式が(企業同士に於いても同様な傾向が顕著になりつつあるが)株式市場で近年になり大量に売却されるようになり、株式の相互持ち合いは緩やかに解消方向に向かいつつある。なぜそのように変化してきたのかの、第一の理由は多額の不良債権を抱えこんだ日本の金融機関は、自己の財務構造改善のために相互持ち合い株式を市場に於いて

処分せざるをえなくなってきたことであろう。第二に、市場での株式売却が社会的に容認されるようになったのは、メインバンクに対して融資先企業のみならず社会からも暗黙のうちに要請されていた「破綻しそうな企業の再建」という「見えざる社会的責任 (invisible social responsibility)」を実質的に免責されるようになってきたことを大きな理由として挙げることができるだろう。第三に、外国企業による日本企業の買収 (M&A) に対するナショナリスティックな嫌悪感が次第に薄れてきたことが、外国企業からの経営権の集団防衛という「ネットワーク型所有」の目的を著しく弱体化させてきたと言えるだろう。

(注2) 実証データの裏付けが必要

法と経済の交錯領域に存在している**独禁法の運用の日米の大きな相違**という、この種の概論に関しては、実証的なデータに裏付けられた手堅い論証が必要不可欠であることに、筆者達が鈍感なわけでは決してないが、経営学部研究紀要の編集方針が、**論集の「ダウンサイジング」**化であることに筆者達も十分な配慮をし、必要最小限の「**定性的仮説**」を提出することに留めておくことを読者の方々にご了承賜りたい。

(注3) 日本企業の他人資本依存型構造については、より詳細かつ厳密な検討が必要である

日本企業の大部分に共通に見られる**過度の他人資本依存構造**（「過度の」という形容句は、現在多額の有利子負債に喘いでいる流通やゼネコンの倒産予備軍企業を念頭に置いて用いている）が、「なぜ生じ」、「なぜ可能であり」、「なぜ近年まで存続し続けたのか」は、より詳細なかつ厳密な裏付けを伴う作業が必要であることを筆者達が全く無視しているわけでは決してない。しかしながら、(注2) で述べた理由により、ここでも簡潔な「**定性的仮説**」の提示に留めておくこととしたい。

(注4) 株式の相互持ち合いシステムとは、自己資本のco-sourcingを介しての経営権の集団保障を意味していた

株式の相互持ち合いとは、基本的には無コストで、バランスシート上の金融資本が増加することを意味しているが、これは巧みにデザインされた自己資本の共同所有（co-sourcing）であり、自己資本のco-sourcingを介して、経営権自体もco-sourcingしてきたと言えるのではなかろうか。

(注5) 法人株主の相互持ち合いの背後で、株式投資は売買差益を稼ぐゲームと化してきていた

通常の株式投資は、家計と企業（組織体）に於ける「資産選択行動」であり、株は配当所得と資産所得の2つの経済的果実を与える有価証券であると言える。しかしながら、日本企業の株式は、配当は横並びの為に配当の面で株式保有には余り旨みがなかったと言うことができよう。その代わりに、株式の相互持ち合い構造により市場に出廻ることのない大量のタンス預金ならぬ**タンス株**が存在しており、株式市場で実際に取引される流通株式数が相対的に少ないが故に、株価が**乱高下しやすい構造**となっており、株式投資は売買差益を稼ぐマネーゲーム的色彩を強く帯びざるをえなかったと言えよう。

以上の論述も、きちんとした経験的データを添えた論述が必要不可欠であるが、先の（注2）、（注3）に於いても述べた通り、紙幅の関係上「定性的仮説」として提示するに留めておきたい。

(注6) 企業情報の十分な開示（ディスクロージャー）は、社会的リスク負担の極小化の為にも必要不可欠である

さらに情報開示は、一人株主のためばかり存在しているわけでは決していないことが強調されなければならない。株式会社は大量の資本調達の可能性を全株主の有限責任制と引き替えにして大きく拡大してきたのであり、このことは、企業リスクのかなりの割合を**社会と全ステークホルダーに負担させる**ことを意味している。株式会社はその企業形態に伴う本質的

属性としての膨大な**社会的リスクを極小化する**為に、**監査する主体**を企業の内部と外部とに設けることを法的にデザインし、経営的に実態化してきたと言えるだろう。アメリカ大企業に於ける取締役会内部の監査委員会と外部の公認会計士と、日本の大企業に於ける監査役会と公認会計士とが、社会的リスクと株主リスクとをともに極小化する主体として形成されてきたと言って良い。

企業のディスクロージャーは、全ステークホルダーのリスクマネジメントのためのaccountabilityの実行を意味しており、その重要性は、**株主の利害を重視することを超えた重要性**を有していると言わなければならない。

(注7) **メインバンクの企業救済機能は、現在機能不全に陥っている**

周知のように日本の金融機関、とりわけ銀行は、文字通り巨額の不良債権を抱え、外資に身売りするものから、倒産消失するもの、合併により困難を切り抜けようとしているものに到るまで、かつてない危機に直面している。殆んど全ての銀行が「自からの存続」に全エネルギーを集中させねばならない時に、取引先企業を救済することに必要な金融機関の「組織のスラック」はほぼゼロであると言って良い。そのような金融環境の中でメインバンクが取引先企業を「見殺し」にする事態が頻発しているが、このことに対する社会的制裁は殆んど存在していない。つまりメインバンクに対する企業の社会的救済期待圧力は著しく小さくなったと言うことができ、企業に対するメインバンクによる救済期待は、現状では**過剰期待**だと思われる。今後は**企業の自助努力**のみが頼りとされる時代となるだろう。

(注8) **銀行（メインバンクも含めて）の経営規律的付与機能は今後は一層強まることとなる**

(注7) でも述べたように、日本企業と主要取引銀行（メインバンク）の相互もたれ合いは今後は困難となり、銀行優位時代がしばらく続くこととなると思われる。日本の大企業が急に自己資本依存経営へと他人資本依

存経営から財務構造がドラスティックに変化すると考えることは非現実的であるから、銀行は**企業の生殺与奪の権**をこれまで以上に握っていくこととなり、**銀行の経営規律付与機能**は将来一層強まっていくことが予想される。

(注 9) 日本の労働組合は、今こそ自からのidentityを再構築しなければならない

日本の労働組合はホワイトカラーとブルーカラーの全従業員の「賃金の持続的上昇」を勝ち取ることをunion identityとしてきており、その点に関しては、組合員から強い支持を得てきたと言って良いであろう。しかしながら1990年代に入ってから企業の業績の構造的衰退に伴う雇用リストラの時代に、労働組合は「組合員の雇用保障」に関しては全く無力であり会社の「言いなり」であることを経験的に露呈してきていると言わざるをえない。従って組合員の大部分の気持ちは**頼りにならない組合**から離れ冷え込んでいるのが現実であろう。

従業員の集合的利益の擁護こそがunion identityの実体であるとするならば、日本の労働組合は今こそ「**全従業員の雇用保障**」を新しい「**組合価値**」として掲げ直すべき時である。企業業績の芳しくない時代に雇用保障を勝ち取る（takeする）ためには、与えるべきgiveとしての企業側に業績給の受け入れと、work smarterによる労働生産性の上昇とを約束していくべきであろう。払うべき犠牲と引き替えに、雇用保障を勝ち取ることが今後のunion identityであろう。その過程でwork sharingをも視野に入れていくべきであろう。

(注10) 殆んどの人がお世辞やお追従に弱いことは人生の真理である

マズローの欲求階層説を持ち出すまでもなく、大抵の人々は、大人であれ子供であれ、他の人々から誉められ認められたいと思っている。NHKの「のど自慢」に出てくる人々が鐘を沢山鳴らした時のあの喜びようは実

に微笑ましい。鉄鋼王カーネギーが、人を動かす極意として、人は皆首から目に見えない札を下げていて、そこには「私を重要人物として扱ってください」と書いてあると述べていることから、人は「誉め言葉」に大変弱いことが分かるであろう。お年を召された方々が勲章をもらうことに対して示す情熱の強さからも、他人に「認めて欲しい」という強い欲求を見い出すことができるだろう。

代表取締役会長、代表取締役社長という人達も決して例外ではありえない。耳に痛い諫言をする部下よりも、耳に心地よいお追従を並べ立てる人の方が次第に好ましくなる。かくして組織体には本来の経営能力によってではなく、いかに献身的に個人に尽くすのかという茶坊主や、brown nose, apple polisher が幅を利かすことが往々にして生じることとなる。

秀れた経営者とは、自分よりも経営能力の高い経営者を育成し自からの後継者にする人であることが今こそ想起されるべきであろう。

(注11) ダメになっていく大学も低能力の茶坊主チャンピオンが講座の後継者となっていくことがその大きな理由である

「学生一流教授三流」と揶揄される超有名私大の看板学部があるが、この大学はつい最近まで他大学の出身者は専任教授になれない純血主義を守ってきたという点で、日本企業の「生え抜き登用慣行」と同一原則によって後継者が選任されてきたと言えるだろう。このような後継者選任方法の場合、往々にして指導教授に忠誠を誓い（指導教授の学説に異を唱えないことも含めて）、指導教授を能力面に於いて脅かす心配のないという意味で「小粒」になる可能性が生じる。冒頭の超有名私大の看板学部では、文字通り「小粒な忠誠心高き弟子」が再生産されたのだと推測できるであろう。東大の実力派助手で、その性格故か長いこと助手を務め、実力で東大教授の座に就かれた惑星物理学者である松井孝典氏がかつて朝日新聞紙上で語った「そしてカスが残った」という台詞はこの事実を指しているように筆者には思われる。

最も良い大学教師とは、良い研究者でもないし、良い教育者でもなく、**自分よりも卓越した弟子を残す人だ**ということが学者の世界で言われているが、このことは、全ての組織体の後継者育成にあてはまるであろう。

一言だけ注意しておきたい。他大学出身者を採用することが即適切な後継者選びを意味するわけでは決していない。大切なことは、職位の要求する能力（positional request）に相応しい能力の持ち主を広い潜在的候補者群から選び出すことであろう。

（注12） 経営能力には若さも入ることに注意して欲しい

昨今employabilityという言葉が、新聞を始め、マスコミでも学界でも頻繁に使われるようになってきている。私見によれば、employabilityというのは、**特定企業の特定職務に対して雇用されるような能力**であり、universalなemployabilityとは存在しない。社長としてのemployabilityも**特殊個別的**であるのは当然である。

employabilityには、physical employability、mental employability、intellectual employability、human relation's employability、communicative employabilityがあると筆者は考えている。社長のemployabilityとしてintellectual employabilityが重要なことは容易に想像がつくと思われるが、意外と大切なのがphysical employabilityであり、経営者には若さと健康が不可欠である。アメリカ大企業の経営者は相対的に皆大変若いことが特色である。なぜなら経営者の仕事は猛烈な激務だからである。

日本の経営者にはS.ウルマンの『青春』という詩が大変好きな人が多い。「若さとは年齢ではない」という一節が大変甘美に聞こえるのであろうが、**経営者には若さが不可欠であることは、今後一層日本企業に於いても重視されていくべき**であろう。日本の大企業の大きな病、それは経営者の「老害」である。

(注13) 日本の経営者達に著しく欠けているものは、経営責任の取り方である

日本の大銀行は目下膨大な額の不良債権に苦しんでいるが、その原因は銀行の融資行動の失敗であり自ら招いた結果であり、経営者の責任は重い。公的資金を投入し、異常に低い預金金利で預金者の得べかりし利益を奪い取りながら、経営者が自からの給与を大幅にカットしたり賞与を返上したりという行動は寡聞にしてつい最近まで知らなかった。銀行は、従業員のリストラをではなく、異常に高い賃金や賞与や退職金に手を付けるべきであるがそれをしないで、一部の行員の解雇によって事態を糊塗しようとしている。

意思決定と執行の分離が最重要な課題なのではなく、経営者がいかに経営責任を明確に負担するのが今問われているのである。

(注14) 利得の束が効果的なのは、人には喪失の悲しみと恐怖が大変大きいからである

筆者である私（柳川）は近年父と母とを相次いで亡くした。母は入院して5ヶ月目の昨年5月に亡くなった。2月の時点で末期ガンで余命は今年一年と医者から告げられていて十分覚悟していたつもりであったが、その打撃は予想以上に大きく、約1ヶ月程体調は崩れたままであった。このように喪失の悲しみは人間にとり大変大きい。

私は大学教員として週6回講義し、大学教授という肩書きのお陰で実に多くの社会的地位のある方々にインタビューさせて頂いており、金も地位も名誉も無いが、十二分に幸せな日々を送っている。この大学教員という地位を失うことは、私にとりものすごい打撃となり、他の職業で食べていくことは可能であろうが、地位を喪失することへの恐怖は大変大きい。部下の1人もいない私でさえそうなのだから、大会社の会長、社長にとりその地位の喪失は大きな恐怖であろう。後継者が用意する利得の束とは、この喪失の恐怖を減殺し、スムーズな地位取引がなされる為の「組織の知恵」

であると言うことができます。

(注15) 日本企業の終身雇用慣行の文字通りの対象者は旧経営陣のみである

外国人研究者が「日本的経営 (Japanese way of management)」の神髄として名付けた「終身雇用慣行 (lifelong employment)」は定年までの雇用保障であると解釈されることが一般である。

しかしながら、日本企業に広汎に見られる「経営者再雇用制度」は、アメリカ企業の経営者の企業離脱時の1回限りのゴールデン・パラシュートとは大きく異なり、「定年後の終身の所得保障制度」として実質的に機能していると言うことができます。アメリカの大企業のCEO（最高執行役員）が、ストック・オプション・プランによりハイリスク・ハイリターンの職位であるのに対し、日本の経営者の職位は、よく新入社員との所得格差がアメリカのそれとは大きく違ひ大変小さいことが語られるが、生涯所得でみる限り、日本の経営者はローリスク・ハイリターンの職位だと言うことができるであろう。なぜ経営者に日本的な再雇用制度が社会的に形成されてきたのかは、アメリカに於ける経営者の再就職マーケットが日本には未発達であるという状況と、高級官僚のように「天下り」による退職金の二重取り、三重取りシステムが民間企業には整備されていない、という状況が相乗的に作用しているのかもしれない。今後の研究課題としたい。

(注16) neverending fixed incomeは日本人の所得に関する選好を示唆するものかもしれない

アメリカの大企業の経営者の報酬制度の一大特色であるストック・オプション・プランは、企業業績に応じたirregular big incomeであると言うことができるのに対して、日本人経営者が在任中も退任後も好むのは、neverending fixed incomeであると言うことができそうである。本来利益分配制度であるボーナス制度も日本に於いてはfixed bonusとなっていた

ことや、年功賃金制も毎年安定的に増加していく給与支払い形態であることや、企業年金も**定額支払い**が好まれてきた（アメリカから輸入された401kは、リターンは安定していないことに注意されたい）。さらに株式配当も従来「安定配当」であったし、日本人の資産選択は、安定したリターンが保障される預貯金であり、株式投資は余り好まれてこなかった。このことは、日本人の国民性としてのリスク回避志向、心配性といったものの反映なのかもしれない。今後の研究課題のひとつとしたい。

（注17） 日本の経営者が情報公開に不熱心なのは、見えざる既得権益が存在しているからかもしれない

多くの大学に於いては、教員に対し学生に対する成績評価についての説明責任（accountability）を強制している制度（つまり学生に**成績不服審査請求権**を制度として与えていること）が整備されていることは例外的であると思われる。その理由としては、学生からの請求に応じて説明することの手間を嫌うことと、学生に結果として成績交渉権を付与することを嫌うことが挙げられうるであろうが、大学教員が学生による成績不服審査請求権を認めたくないと考えている最大の理由は、**彼らの既得権益である100%の成績評価権を侵害するものだから**であろう。

日本の経営者が、役員賞与の額を公開することに消極的であることに代表されるように、彼らは自からの既得権益を守ることのひとつの狙いとして、常務会による実質的意思決定を行なっているのかもしれない、と筆者は推測している。

（注18） 経営者の大多数は身近にno-manを置くことが好きではないと言えるかもしれない

民主主義とは、大変大きな時間コストと、紛争処理コストがかかるので、西洋と東洋の歴史が教えることは、権力とは常に独裁者による一元的掌握を目ざす試みに色彩られてきていることである。意思決定の**迅速性と命令**

実行の確実性という2つの点で独裁制は民主主義に勝っているのかもしれない。

日本の経営者もまた組織構造的に独裁権力を保有している。その地位に基く権力を恐れる人々は、異常に正義感の強い変人を除けば、殆んどがyes-manたらざるをえない。経営者の人事権が比較的制裁力として機能しにくい社外取締役は、本音の所で経営者にとり**思い通り**になりにくい**ウルサイ存在**なのかもしれない。

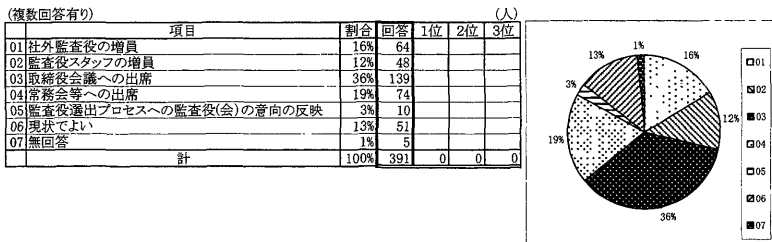
第4章「わが国のコーポレート・ガバナンス」に関する監査役アンケート 調査結果と経営者アンケートの一部に関するデータ・インプリケーション

以下に於いて監査役アンケート調査結果のいくつかと第3章で取り上げた経営者アンケートの監査役に関する部分についてのデータ・インプリケーションを論述していくこととしたい。監査役アンケート調査全体について取り上げた報告を、筆者の1人である柳川は2001年10月20日の日本経営倫理学会で行なった。2002年3月刊行の学会機関誌に、その報告が収載予定であるので、関心を持たれた方はそちらもご参照賜りたい。

4-1. 経営者アンケートに見る監査役（会）への考え方

Ⅶ. 監査について

1. 貴社では監査役(会)の強化としてどのようなことを実践または考えていますか(複数回答可)。



DI No.1.

データ・インプリケーション (その1)

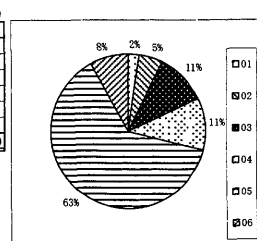
監査役会の強化は、なぜ監査役会・常務会という経営意思決定プロセスへの参加と社外監査役の増員で考えられているのだろうか

経営意思決定のプロセスへの参加の議論はここでは触れずに社外監査役の増員についてのみ考察する。

社外監査役と常勤監査役の決定的違いは、その機能面にあるのではなく、その所属企業への経済的依存度の大きな格差であると思われる。2001年6月29日に店頭公開した株マニーの非常勤監査役を筆者である柳川は務めて3年目を迎えているが、私は白鷗大学教授という本職を有しているが故に、極端な話いつマニー社を辞めても生活に困ることはない（若干本代を少し切り詰めなければならないことを除けば）。取締役会に出席して発言する場合でもキザに言えば「いつでも辞表を懷ろに抱いて」ハッキリとモノを言うことができる。しかしながら常勤監査役はそうはいかない。彼ら、彼女らに職を賭して発言せよ、という要求は苛酷過ぎるだろう。社外監査役は voicing auditor、exitable auditor たりうるが、常勤監査役は、loyalty auditor にならざるをえない。だからこそ監査役会を強化する手段のひとつが、社外監査役の増員なのであろう。

2. 貴社と同一の監査法人または公認会計士との関係は何年になりますか。

項目	割合	回答	1位	2位	3位
01 5年未満	2%	5			
02 5年以上10年未満	5%	12			
03 10年以上15年未満	11%	25			
04 15年以上20年未満	11%	25			
05 20年以上	63%	146			
06 無回答	8%	19			
計	100%	232	0	0	0



D I No. 2.

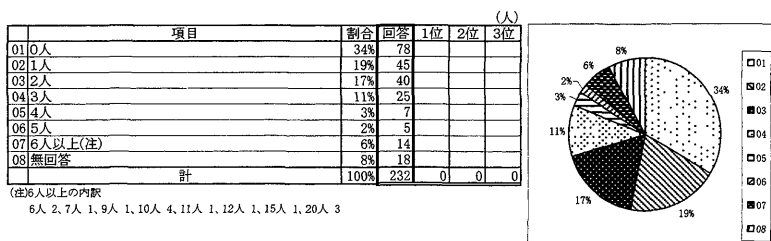
データ・インプリケーション (その2)

同一の監査法人・公認会計士との長期継続的取引がなぜ一般的なのか

小さな幼児の時代はともかく、大人になってからヌードをさらすことは多くの人々にとり抵抗の大きいことであるに違いない。企業もその財務データを根こそぎ知られることになる監査法人・公認会計士を次々と変えていくことを好まないであろう。その大きな理由のひとつは、**守秘義務**に関する欧米と日本の観念の相違と法的制裁の多寡とであると思われる。

同一の監査法人・公認会計士と長期に渡って付き合うことは、お互いに「なじみの関係」が生じ、情報取引コストの節約というメリットと、「手心を加えてもらえるかも」という期待をも企業には生じさせやすかったのではないかと推測される。

3. 貴社の(常勤)監査役には、監査事務を担当する専任のスタッフは何人いますか。



DI No. 3.

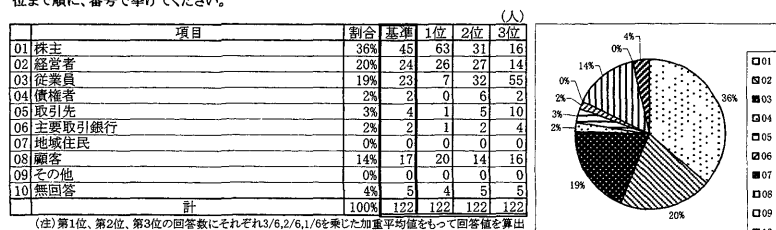
データ・インプリケーション (その3)

監査事務スタッフの少なさは、何を意味しているのだろうか

日本の大企業に於ける監査役会の強化は、非常勤監査役の増員に頼るべきであるという認識にも拘わらず、監査事務スタッフの手薄さが示唆することは、監査業務に対する組織のネガティブ・イメージ（他人のアラ探しをする不愉快な人、他人の失敗発見を仕事とする卑しい人）の存在と、低評価とが存在していることであろう。第二に組織に於ける監査の意義、つまり著しく軽くなった株主リスクと引き替えに多大のリスクを社会と全ステークホルダーに負わせている株式会社には、社会的リスクを極小化するために監査役が社内と社外に必要なのだということを経営陣が十二分に理解していないことが示唆されるであろう。第三に経営陣は、本音のところでvoiceするauditorを煙たがっていて、十分な活動（経営陣から見ればオーバーワーク）をして欲しくないと考えていることが読みとれるであろう。

4-2. 監査役アンケートに見る監査役会自身の自己認識

4. 会社は下記のようなさまざまな利害関係者(=構成員)で成り立っています。これらのうちで、貴方が重視している関係者を1位～3位まで順に、番号で挙げてください。



DI No.4.

データ・インプリケーション (その4)

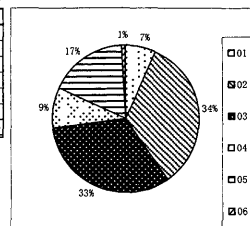
ステークホルダーの重視順位は、何を意味しているだろうか

監査役が株主を最も重要視するステークホルダーとして認識していることは、監査役の説明責任 (accountability) を果たすべき対象 (客体) が株主であることから至極当然であると言えよう。第2に重視すべきステークホルダーが経営者であることは、監査役の監査執行責任 (responsibility) の対象 (客体) が経営者であることから納得できることであるが、もうひとつ別の理由が存在しているようにも考えられる。それは監査役が自からの選任権と解任権を有している経営者の意向を気にせざるをえない状況を示唆していると思われる。監査役は、株主に対し経営状況の真実をディスクロージャーするという自己の役割と、経営者の機嫌を損ねない監査結果を開示しなければならないというもうひとつの自己の役割との間に「引き裂かれている」のだと言えるかもしれない。

5. 日本の監査役はほとんど機能していないと言われていますが、このような見解をどう思いますか。最も近いものを一つ選んでください。

		(人)				
項目	割合	基準	1位	2位	3位	
01 まったくその通りである	7%	8				
02 ほぼその通りである	34%	41				
03 やや的外れだと思う	33%	40				
04 まったく的外れだと思う	9%	11				
05 どちらとも言えない	17%	21				
06 その他	1%	1				
計	100%	122	0	0	0	

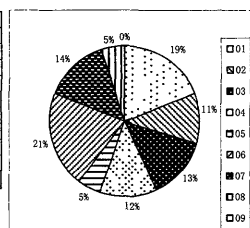
(注)その他については別表参照



6. 5の質問で01または02と回答された場合、その原因はどこにあると思いますか(複数回答可)。

		(人)				
項目	割合	基準	1位	2位	3位	
01 監査役に対する社内の評価が低い	19%	23				
02 チェック機能を果たすだけの十分な情報が与えられていない	11%	13				
03 社長が実質的に監査役を選任する	13%	16				
04 監査役スタッフの教育専門的知識が十分でない	12%	15				
05 常務会等へ出席できない	5%	6				
06 監査役職務に対する社内の理解が不足している	21%	25				
07 経営陣からの監査役独立性が確保されていない	14%	17				
08 その他	5%	6				
09 無回答	0%	0				
計	100%	121	0	0	0	

(注)その他については別表参照



DI No.5.

データ・インプリケーション (その5)

日本の監査役がほとんど機能していないという見方を取る人は、その原因をどう考えているのだろうか

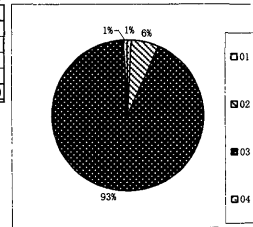
日本の監査役が、機能する監査役 (functioning auditor) か、機能しない監査役 (disfunctioning auditor) かどうかについての見解は真つ二つ分かれ、相反する自己認識が見られ、このこと自体大変興味深い。監査機能の形骸化を主張する監査役の挙げる理由は、監査役の経営者への従属 (03と07) と、監査機能を果たすには資源不足である (02、04、05) ことと、監査機能の必要性の認識が社内に不足している (01、06) ことにまといることができる。これらの諸理由を大胆に要約すれば、監査役への「エンパワメント不足 (poor empowerment)」であり、それは同時に経営者の監査役への権限委譲の不十分さを物語っていよう。不十分な

empowermentと、監査役人事権の経営者による掌握とが、監査機能の形骸化の主要因であるとするならば、監査役の機能、非機能は、経営者の意識と行動の問題だと言えるだろう。

7. 貴方は監査役として、これまで取締役会において企業決算に関して異議を申し立てたことはありますか。

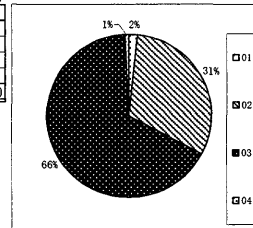
		(人)				
項目	割合	基準	1位	2位	3位	
01 たびたびある	1%	1				
02 たまにある	6%	7				
03 一度もない	93%	113				
04 無回答	1%	1				
計	100%	122	0	0	0	

(注) 一度もないの選択者1名の意見については別表参照



8. 貴方は監査役として、これまで取締役会において業務に関して異議を申し立てたことはありますか。

		(人)				
項目	割合	基準	1位	2位	3位	
01 たびたびある	2%	2				
02 たまにある	31%	38				
03 一度もない	66%	81				
04 無回答	1%	1				
計	100%	122	0	0	0	



DI No.6.

データ・インプリケーション (その6)

常勤・非常勤監査役の異議申し立てはなぜ殆んど無いのだろうか

常勤監査役は異議申し立てをしない（できない）loyalty auditorであるのに対し、非常勤監査役はexitableでvoicing auditorであるはずなのに、非常勤監査役も異議申し立てを殆んどしないという日本企業の実態はなぜ生じているのだろうか。

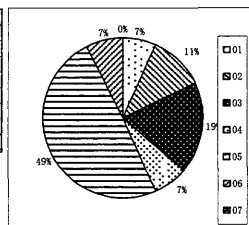
まず第一に考えられる理由は、常勤・非常勤監査役がともに現社長・会長によって任命依頼されているという経緯の存在の故に、異議申し立てが「恩人への反逆」という感覚に囚われるからであろうことが推測できるこ

とである。第二に、反対意見を述べるのが、「経営首脳陣（取締役と監査役）」の居並ぶ中では、「**空気に抵抗する大きな勇氣**」が必要だからではないだろうか。日本では会議の場の空気を読み取ることができるのが「**成熟した大人の証（あかし）**」なのである。第三に聖徳太子の時代から「**和を以って貴しとなす**」という社会的規範を有してきた日本では、和を乱すような発言はしないことが一種の美德と見なされてきていることを、理由として挙げることができるだろう。

11. 貴方は、監査役職務を遂行するには、どのような資質の持ち主が最も求められると思いますか。

項目	割合	基準	(人)		
			1位	2位	3位
01 経理の経験者	7%	11			
02 法務の経験者	11%	18			
03 各種業務の経験者	19%	30			
04 経営トップの経験者	7%	11			
05 経営トップにもの言える人	49%	80			
06 その他	7%	12			
07 無回答	0%	0			
計	100%	162	0	0	0

(注) その他については別表参照



DI No.7.

データ・インプリケーション（その7）

監査役に必要な資質の優先順位は、何を物語るのだろうか

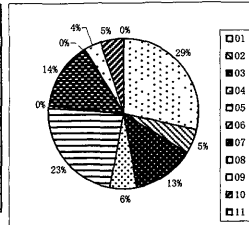
監査役の資質としては監査業務執行の諸スキル（01、02、03、04）という能力の所有者よりも、経営者に対して発言することができる、**対人影響力の持ち主**であるということは極めて興味深い。able auditorの条件が、intellectual auditorではなく、voicing auditorであるという監査役の自己認識は、いかに彼ら自身が経営者に遠慮し、小声でつぶやかざるをえないのかという社内のpower関係を如実に物語っていると言えよう。監査役を抱える最大の課題は、経営者問題に帰すると言えるかもしれない。

日本の大企業のコーポレート・ガバナンス構造の特質

10. 貴方は、どのような分野の人が社外監査役として望ましいと思いますか(複数回答可)。

		(人)				
	項目	割合	基準	1位	2位	3位
01	弁護士	29%	73			
02	コンサルタント	5%	14			
03	公認会計士	13%	34			
04	取引銀行	6%	15			
05	他の業界の経営者	23%	59			
06	消費者団体の代表	0%	1			
07	学識経験者	14%	37			
08	環境団体の代表	0%	1			
09	自社または子会社等の元経営者	4%	9			
10	その他	5%	13			
11	無回答	0%	0			
	計	100%	256	0	0	0

(注)その他については別表参照



DI No.8.

データ・インプリケーション (その8)

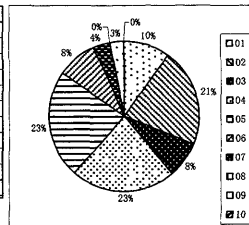
社外監査役の望ましいキャリアとは何だろうか

社外取締役に対応しいと考えられる人々の活動分野は、法律と会計の専門家と、最高経営職務の専門家、その他の学問の専門家ということから、ある専門領域でのプロフェッショナルが対応しいと考えられていることが分かる。当該企業の事業内容についての専門家(社内専門家)を補完する「社外専門家」というのが、監査役キャリアの自己イメージと言えるだろう。

13. 監査役制度の強化の方向として、以下の選択肢のなかから近いものを選んでください(複数回答可)。

		(人)				
	項目	割合	基準	1位	2位	3位
01	社外監査役を増員	10%	28			
02	監査役スタッフを増員	21%	60			
03	常務会等への出席	8%	22			
04	監査役選出過程への監査役(会)の意向の反映	23%	64			
05	監査役職務に対する社内の認識の向上	23%	66			
06	取締役就任の前に監査役を経験させる	8%	24			
07	若いうちに監査役を経験させる	4%	10			
08	現状でよい	0%	0			
09	その他	3%	9			
10	無回答	0%	0			
	計	100%	283	0	0	0

(注)その他については別表参照



DI No.9.

データ・インプリケーション (その9)

監査役(会)の強化策に関して、経営者と監査役自身の認識の違いはなぜ生じているのだろうか

経営者は、監査役を取締役会と常務会という「経営意思決定プロセスへ参加させること」(D I No.1. 55%) が最も有効であると考えており、次に社外監査役を増員させることが有効であると考えている。監査役側への empowerment 問題を経営者は、top-management function への実質的参加によりパワーを与えていけば問題は解決できると考えていることを読みとることができるだろう。それに対し、監査役自身は、有効な強化策として、「(経営者による) 監査役選任プロセスへの(監査役の) 参加」(23%) と、「監査役職務への社内認識の向上」(23%) と、「監査スタッフの充実」(21%) とを挙げており、社外監査役を増員することへの評価は経営者よりも低い。監査役自身が自らの組織内パワー不足 (less empowerment) の理由を、監査役選任プロセスへの影響力を行使できないこと、取締役会と監査役(会)のパワーの不均衡が実在し、「監査役の経営者への従属」が経営実態として存在していることと監査役は考えていることが推測できる。さらにパワー不足の原因を監査役自身は「監査役の組織的必要性の組織内不受容」と考えていることが推測される。このことから、実質的に監査役(会)は「お飾り機関」(fringe organization) という組織内位置付けが与えられていると監査役自身が自己認識していることが読み取れるだろう。お飾り機関であればこそ、監査事務スタッフという資源の配分不足が現実に生じているのであろう。監査役自身が非常勤監査役の増員を監査役(会)強化策としてそれ程重視していないことは注意を要するであろう。

(付記)

本稿は筆者の1人である船田眞里子を中心として2000年10月7日、日本計量行動学会第28回全国大会に於いて報告された第一部（第2章）と、もうひとりの筆者である柳川高行を中心としたデータ解釈（データ・インプリケーション）である第二部（第3章、第4章）の2つの部分から成立している。

第一部は早い時期に完成稿となっていたが、本稿の完成が遅れたのは、ひとえにもう一人の筆者である柳川が例によって同時並行して数本の原稿を書いていたからであり、母の入院と他界というアクシデントに見舞われたからである。

本稿に関連した筆者の1人である柳川の研究成果については、次の著書、論文、学会報告を参照されたい。

〔6〕 柳川高行、2000年、「日本型企業統治の再評価－雇用維持機能を中心に－」、菊池敏夫、平田光弘編著、『企業統治の国際比較』、文眞堂、第10章、172－196ページ。

〔7〕 柳川高行、「コーポレート・ガバナンスの日米比較－経営者主権の成立とその正当性を中心に－」、『白鷗大学論集』、第10巻第1号、1995年、47－95ページ。

〔8〕 柳川高行、「資料・学会報告 日本型経営者主権の成立の可能性－コーポレート・ガバナンスの日米比較－」、『白鷗ビジネスレビュー』、第6巻第1号、1997年、137－154ページ。

〔9〕 柳川高行、「日本型コーポレート・ガバナンスと経営者主権の正当性」、経営哲学学会『経営哲学論集第13集』、1997年、85－90ページ。

〔10〕 柳川高行、「日本型コーポレート・ガバナンスと企業倫理－経営者主権のゆらぎと企業倫理綱領導入の有効性－」、日本経営倫理学会、『日本経営倫理学会誌』、第6号、1999年、81－88ページ。

〔11〕柳川高行、「日本型成長戦略の蹉跌と従業員主権哲学の行方」、経営哲学学会第16回大会 自由論題報告要旨、1999年。

〔12〕柳川高行、「21世紀を生き抜く経営－operation excellenceとgovernance excellence－」、『白鷗大学論集』、第15巻第1号、2000年、1－106ページ。

〔13〕柳川高行、「日本型コーポレート・ガバナンス構造と非常勤監査役の存在意義—文部省科研費アンケート調査と非常勤監査役体験を素材に—」、日本経営倫理学会、第9回研究発表大会、自由論題報告、2001年。

(2002年1月3日 柳川高行 記)

(注記その1)

菊池敏夫氏と平田光弘氏を研究者代表とするコーポレート・ガバナンス国際比較研究会のアンケート調査結果（本稿の参考文献〔2〕）に基づいた分析成果は、既に同研究会メンバーの牧野勝都氏により行なわれている。次の2つの論稿を参照されたい。

〔4〕牧野勝都解説、「参考資料A 参考資料B 参考資料C」、菊池敏夫・平田光弘編著、『企業統治の国際比較』、文真堂、2000年、197－226ページ。

〔5〕牧野勝都、「日本企業のコーポレート・ガバナンス——国際的な変革の激流と執行役員制・監査役の評価および展望——」、日本経営教育学会編、『経営の新課題と人材形成』、(『経営教育』第4集)、2001年、第3章、47－69ページ。

本稿第3章、第4章は、牧野氏の研究成果に触発されているが、可能な限り氏とは異なった独自の視点から分析が行なわれていることをここに明記しておくこととしたい。

(注記その2)

本稿第3章、第4章の記述は、主に筆者の1人である柳川によって「データをどう解釈できるか」という視点から分析がなされている。我々の独自のデータに依拠することなく（あるいは別の独自のデータに基づいた分析により）我々の分析結果と同様な見解が既に発表されている可能性は残存している。もし我々の未読の研究成果で同様の分析が部分的にでもなされている場合には、お手数ですがご連絡を賜りたく存じます。可及的速やかに先行研究が存在していることを明記する所存です。

連絡先 〒323-8585

小山市大行寺1117

白鷗大学 経営学部

柳川高行 船田真里子

FAX 0285-22-8989